心理科学进展 2019, Vol. 27, No. 9, 1643–1655
Advances in Psychological Science DOI: 10.3724/SP.J.1042.2019.01643

职业生涯晚期工作重塑与工作中成功老龄化*

王忠军[1] 张丽瑶[1] 杨茵茵[1] 王仁华[1] 彭义升[2]

([1]华中师范大学心理学院 暨青少年网络心理与行为教育部重点实验室、湖北省人的发展与心理健康重点实验室, 武汉 430079) ([2]美国霍夫斯特拉大学心理学系, 纽约 11549)

摘 要 随着人口快速老龄化, 劳动人口中老年人的比重持续扩大。工作中成功老龄化(successful aging at work)积极看待工作中的老龄化过程, 指出老年员工不仅能很好地适应自身与工作变化, 还能为组织持续创造价值、发挥"余热", 进而有助于缓解劳动力老龄化和年轻劳动力短缺所带来的难题。工作重塑(job crafting)作为员工的一种主动性行为, 与个体和环境因素的交互作用, 能有效帮助老年员工实现可持续的人–环境匹配和资源有效管理, 适应年龄与工作环境的变化, 在职业生涯晚期带来积极的工作结果, 最终实现工作中成功老龄化。工作中成功老龄化、老年员工工作重塑的概念和测量皆须进一步研究, 进而深入开展老年员工工作重塑对工作中成功老龄化的作用机制及干预方法实证研究。

关键词 老年员工; 工作中成功老龄化; 工作重塑; 老龄化

分类号 B844

1 引言

随着经济发展和医疗技术进步, 人类平均寿命得到延长, 婴儿出生率逐渐下降, 人口老龄化在全球范围内快速发展, 老年人在劳动人口中的比重持续扩大。面对未来青年劳动力短缺、劳动力老龄化的发展趋势, 组织如何保留、开发与管理老年人力资源, 成为理论与实践界关注的重要问题(Phillips & Sui, 2012)。但很显然, 国内外组织行为学和人力资源管理学术界对相关问题的认识和研究严重不足。现有研究表明, 老龄化(aging)给个人、组织带来的影响是复杂而深远的。例如, 随着年龄增长, 员工的工作动机、工作能力总体呈逐渐下降趋势, 对新职业发展机会的关注减少, 工作转换和工作流动的意愿逐渐降低; 但同时, 老年员工对组织的满意度、情感性承诺却呈逐渐上升的趋势(Ng & Feldman, 2010; Zacher, 2015)。

在传统的认知观念中, 老龄化总是充满消极的色彩。就工作而言, 员工老龄化往往意味着逐渐进入职业生涯的"衰退期", 直至完全"退出"职业生涯。但是, 随着研究的深入, 学术界发现一个重要且有趣的现象, 即老龄化对员工的影响存在着十分显著的个体差异。例如, 随着年龄的增长, 即便生理机能不断衰退, 某些老年员工却能"维持自身的健康水平, 保持旺盛的工作动机, 表现出较高的工作能力" (Kooij, 2015)。受个体和环境因素影响, 部分老年员工在与年龄相关的工作结果(如工作动机、态度与绩效)上会表现出"显著高于一般老年员工的水平" (Zacher, 2015)。受老年学与发展心理学中"成功老龄化" (successful aging)概念的启发, 组织行为学者用"工作中成功老龄化" (successful aging at work)这一概念来概括这一现象。所谓"莫道桑榆晚, 为霞尚满天", 工作中成功老龄化的概念是一种积极看待员工老龄化过程的视角, 指出老年员工不仅能适应自身与工作变化, 还能为组织持续地创造价值, 发挥"余热"。更重要的是, 工作中成功老龄化也是有效开发与管理老年人力资源的结果, 有助于缓解劳动力老龄化带来的问题, 因而成为一个最新的、有价值的研究方向(Sanders & McCready, 2009)。

那么, 一个十分重要的问题随即产生: 如何实现工作中成功老龄化? 与老年学研究的早期理

收稿日期: 2018-07-13
* 国家社科基金一般项目"工作重塑视角下生涯晚期工作中成功老龄化研究" (编号: 17BGL108)。
通信作者: 王忠军, E-mail: wangzj@mail.ccnu.edu.cn

论一致，很多研究将老年员工视为自身衰老与工作环境的消极“接受者”或“产品” (Bal, de Jong, Jansen & Bakker, 2012)。尽管这些研究对于理解员工老龄化的发展过程具有十分重要的意义，但却忽略了一点：个体也是自身职业生涯和工作环境的“塑造者”，老年员工也会积极主动地去改变自身和工作环境。基于“人是自身与环境的塑造者”这一基本事实，近年来，组织行为学者从员工“自下而上” (bottom-up)的工作设计理论角度，提出“工作重塑”的概念，指为了改善人−职匹配，个体主动对工作任务、关系和认知做出改变(Tims, Bakker, & Derks, 2012；Wrzesniewski & Dutton, 2001)。以往大量研究表明，工作重塑能帮助员工适应工作与环境变化，形成对工作意义的重新认识，并带来许多积极的结果(Tims, Derks, & Bakker, 2016)。对于老年员工而言，工作重塑或许为实现工作中成功老龄化提供了一个有效策略(Kooij, Tims, & Kanfer, 2015)。但老年员工的工作重塑与青年员工有较大差异，需要进行专门的研究(Fried, Grant, Levi, Hadani, & Slowik, 2007; Tims et al., 2012)，目前国内外还缺乏对老年员工工作重塑的针对性研究。

在中国人口和劳动力迅速老龄化，政府正酝酿“延迟退休”重大决策的时代背景下，探究工作重塑对老年员工工作中成功老龄化的潜在作用及其机理，具有十分重要的理论价值与现实意义。鉴于工作中成功老龄化、工作重塑是国外比较前沿的研究主题，目前国内的相关研究还不多见，本文首先介绍工作中成功老龄化、工作重塑的概念及研究概况；在此基础上分析老年员工的工作重塑行为，及其对工作中成功老龄化的作用机理；最后，我们尝试展望未来可能开展的重要研究议题与方向。

2 工作中成功老龄化：生涯晚期职业成功的新标准

职业生涯发展是一个持续的过程，在同一生涯阶段的人表现出大致相同的职业特征和特定的发展任务或目标。根据经典的职业发展阶段理论(Super, 1953; Schein, 1978), 45~60 岁的个体处于职业生涯维持期，这一期间的主要发展任务是开发新技能，维护已获得的成就和社会地位，维持家庭和工作平衡，进行退休规划，寻找接替人选；而 60 岁以上处于职业生涯衰退期，这一期间的主要发展任务是逐步退出和结束职业，开发社会角色，减少权利和责任，适应退休后的生活。大部分西方国家通常没有强制性法定退休年龄，而中国员工的职业发展受到国家法定退休年龄的影响(一般情况下，女性法定退休年龄为 50/55 岁，男性为 60/65 岁)，因此上述理论对于年龄的选定是否适用于中国还有待研究。但无论是中国还是西方，“维持→衰退”应是老年员工职业生涯发展的主要趋势。传统衡量职业成功的标准，尤其是客观标准，如薪酬、晋升、组织内、外部职业竞争力等(Gerli, Bonesso, & Pizzi, 2015; Eby, Butts, & Lockwood, 2003)，将不适用于处在职业发展维持期或衰退期的老年员工。但遗憾的是，目前还缺乏专门针对老年员工职业成功的研究，更勿论提出职业生涯晚期的职业成功标准。

如何衡量老年员工的职业成功？工作中成功老龄化可能是一个比较适用的衡量标准。不过，受多学科的交叉影响，目前对“工作中成功老龄化”的概念仍存在不同观点。其中，最具代表的是 Zacher 和 Kooij 的观点。Zacher (2015)基于老年学和毕生发展理论认为，当老年员工在与年龄相关的主、客观工作结果上显著高于一般老年员工的平均水平时，即为工作中成功老龄化。主要有三种情形(如图 1)：(A)维持中的成功老龄化，指某些工作结果变量在一般情况下并不会随年龄增长发生较大变化，例如工作绩效与年龄之间接近于零相关；(B)成长中的成功老龄化，指某些工作结果变量会随年龄增长呈现积极的变化趋势，例如工作满意度与年龄正相关；(C)衰退中的成功老龄化，指某些工作结果变量会随年龄增长呈现消极变化趋势，如工作能力与年龄负相关。Zacher 指出，工作中成功老龄化是指在上述三种情形下，部分老年员工会在工作结果变量上(如工作绩效、工作满意度、工作能力)表现出显著高于一般老年员工的水平。Kooij (2015)从可持续性发展理论角度出发，将工作中成功老龄化定义为“老年员工能够在现在和将来维持自身健康、工作动机和工作能力”。为了实现可持续性，老年员工需要重新定位和整合资源。为了适应自身和环境变化，老年员工需要进行积极的学习和成长，因此 Kooij 的维持观点与 Zacher 的增长观点更相似(Taneva & Arnold, 2017)。综合已有的相关概念，我们认为，工作中

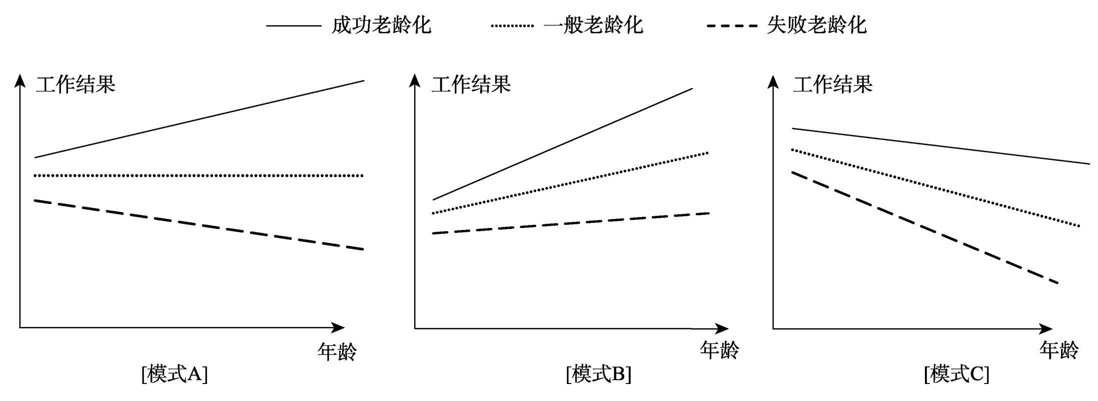


图 1　工作中成功老龄化的典型模式

成功老龄化是指随着年龄的增长，老年员工能够合理利用和发展自身资源，适应个人与环境的变化，保持和取得较好的工作状态及结果。这意味着员工在职业生涯晚期仍保持积极的工作心态并表现出主动性行为，同样存在工作进步和发展。

实证研究中如何测量工作中成功老龄化？学界同样存在争议。由于很难找到某个单一的绝对指标，研究者大多选择多元化的测量指标。早期研究者采用老年学中成功老龄化的四个标准：(1)身体机能良好; (2)认知功能良好; (3)心理健康; (4)社会功能良好。后来，研究者开始采用与组织情境和工作表现相关度更高的标准。例如 Robson 和 Hansson (2007)从职业发展角度提出五个标准：(1)适应性和健康; (2)积极的人际关系; (3)职业发展; (4)个人安全感; (5)获得的成就。最近，Kooij (2015)从可持续发展的角度提出(1)职业健康; (2)工作动机; (3)工作能力这三个标准。Zacher (2015)认为衡量标准必须包含主、客观两方面，并提出了五个与年龄相关的标准：(1)工作绩效; (2)离职/求职行为; (3)工作动机; (4)工作态度; (5)职业健康与幸福感。

受自身和工作环境影响，老年员工在与年龄相关的工作结果上存在个体差异。工作中成功老龄化的影响因素如下：(1)个体特征，如生理功能、生理健康、认知能力(Hedden & Gabrieli, 2004; Salthouse, 2004)。其中，认知能力与工作绩效的关系还会受到工作类型的影响，如 Kanfer 和 Ackerman (2004)指出，对流体智力要求较高的工作(如高科技创新)，员工在 30 岁以后的工作绩效会随年龄的增长而明显下降；但对晶体智力要求较高的工作(如财务分析)，随年龄增长的专业知识和经验可以弥补认知能力的不足，因此员工进入中年以后仍能保持工作绩效的稳定。(2)主动性人格与资源管理策略(Ng & Feldman, 2013)。有研究发现，生活管理策略的使用对维持和提升老年员工工作绩效有着十分重要的作用(Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni, & Fraccaroli, 2012; Yeung & Fung, 2009) (3)工作特征，包括挑战性、自主性、技能多样性、工作反馈、工作负荷等(Costa & Sartori, 2007; Shultz, Wang, Crimmins, & Fisher, 2010)。研究发现，较之年轻员工，工作反馈对于老年员工的工作满意度的影响更突出(Bos, Donders, Schouteten & van der Gulden, 2013)。(4)工作关系与组织的人力资源管理实践(Stamov-Roßnagel & Biemann, 2012)。如 Avery, McKay 和 Wilson (2007)研究发现，老年员工对同事的满意度会影响其在工作中的投入程度，而工作中同事间的充分协作更有助于提高老年员工的工作动机水平。

3　工作重塑：提升工作意义与促进职业发展的新方式

在无边界职业生涯(boundaryless career)时代，工作流动日益频繁，员工在寻求工作外在报酬的同时，渴望表达真实完整的“自我”，渴望获得工作意义感、工作控制感，注重心理意义上的职业成功，试图将工作、生活与精神体验整合起来(Arthur & Rousseau, 2001; 王忠军, 温琳, 龙立荣, 2015)。传统组织架构下的工作设计(job design)模式是组织“自上而下”的设计与安排，追求的是组织意义上的“人−职匹配”，但对员工而言大多是“强制性”的，只能被动服从。但在无边界职业生涯时代，组织自身发展不稳定，职业生涯管理的主

体正在改变，员工逐渐不再依靠组织来发展其职业生涯，而是主动地通过自我引导和自身价值驱动进行职业生涯自我管理，最终获得心理意义上的职业成功(Hall, 2004; 王忠军等, 2015; Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006; Enache, Sallan, Simo, & Fernandez, 2011)。因此，员工改变自身和工作环境的主动性职业行为(proactive career behavior)成为职场中最为普遍的现象(Parker, Williams, & Turner, 2006)。大量经验观察和研究表明，员工会从自身出发，对其工作及环境做出主动性的改变，这个过程即“工作重塑” (Wrzesniewski & Dutton, 2001)。

与传统工作设计相比，工作重塑是从“自下而上”的角度来实现人−职匹配，强调员工对工作设计的主动参与和自发改变，是主动性职业行为的一种特殊表现(Grant & Ashford, 2008)。如何进行工作重塑？方法是多样化的。近年来，研究者从不同角度和理论出发，对工作重塑进行了细化扩展。如 Wrzesniewski 和 Dutton (2001)最早从重塑的内容出发，提出三种典型工作重塑方法：(1)任务重塑(task crafting)，即改变工作中的任务数量、范围或类型; (2)关系重塑(relational crafting)，即改变工作中与他人关系的数量和质量; (3)认知重塑(cognitive crafting)，即改变对工作意义的认知和认同感。Berg, Wrzesniewski 和 Dutton (2010)随后提出另一种划分方式：(1)任务强调(task emphasizing)，即在相关任务上分配更多的时间、精力和关注; (2)工作扩充(job expanding)，即增加新任务或新计划; (3)角色再造(role reframing)，即在心理上创造当前角色目标与工作之间的联系。再有，Tims 等(2012)基于工作要求−资源模型(JD-R)，提出了员工为保持工作要求与资源间的平衡而做出的四种工作重塑方式，包括：(1)增加结构性工作资源，如资源多样性发展机会和自主性等; (2)增加社会性工作资源，如获取社会支持、上级辅助和反馈等; (3)增加挑战性工作要求，即在原有的工作要求上寻求更多挑战; (4)减少阻碍性工作要求，即减少不利于发挥自身优势的工作要求等。

虽然目前还没有直接的研究证实工作重塑对员工职业成长、职业成功的影响，但依据现有研究结果，不难推论工作重塑对员工职业发展的潜在作用。其一，以往研究发现，工作重塑能有效促进人−职匹配、人−环境匹配(Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008; Tims et al., 2012)。其二，工作重塑能提升与工作相关的心理资源，如工作意义感、工作幸福感(田启涛, 关浩光, 2017; Tims et al., 2016; Travaglianti, Babic, & Hansez, 2016)。其三，通过工作重塑能降低员工的工作倦怠，并能预测员工的工作态度，如工作满意度、工作投入、组织承诺(Laurence, 2010; de Beer, Tims, & Bakker, 2016; Nielsen, Antino, Sanz-Vergel, & Rodríguez-Muñoz, 2017; Demerouti, Bakker, & Gevers, 2015; Iqbal, 2016)。其四，工作重塑能进一步影响员工的行为绩效，如组织公民行为、工作绩效、离职与缺勤(ShuSha, 2014; Kooij, Tims, & Akkermans, 2017; van Wingerden, Derks, & Bakker, 2017; Leana, Appelbaum & Shevchuk, 2009)。而上述积极的结果变量大多与员工的职业发展有着十分紧密的关系。

4 老有所为：老年员工如何进行工作重塑行为

工作重塑行为贯穿于职业生涯发展的始终。受自身条件和所处环境的影响，不同层级和岗位、不同职业生涯阶段员工的工作重塑行为在内容、形式和程度上可能存在差异(Berg, Grant, & Johnson, 2010; van den Oetelaar, 2011)。然而目前学术界对工作重塑主要进行“通用性”的研究，很少针对不同类型的对象进行深入、细致的研究，特别是老年员工。Kooij 等(2015)结合工作重塑及成功老龄化的相关理论，提出老年员工的工作重塑行为类型。例如，社会情绪选择理论(Socioemotional Selectivity Theory)认为，随着年龄的增长，人们的动机和对目标的选择会发生变化，老年群体会感知到时间的有限性，因此会重新分配自己的资源，选择合适的目标，更多地投入对他们有意义的情感活动，优先选择亲密的社会同伴以获得更多可信赖的情感回报(Carstensen, 1992, 1995; Charles & Carstensen, 2010)。研究证实，随着年龄增加，工作相关的外在动机(例如晋升和报酬)下降，而内在动机(技能运用、帮助他人、创造力、对社会的贡献)增加，老年员工会优先选择在情感上对他们有意义的目标，通过向他人提供帮助和指导为组织和社会做出贡献(Kooij, de Lange, Jansen, Kanfer & Dikkers, 2011)。

为解析成功老龄化的过程, Baltes 和 Baltes (1990)提出了“选择−优化−补偿模型” (Model of Selection, optimization, and compensation, SOC), 他们认为老年人在资源受限的情况下, 会通过选择、优化和补偿三个过程来避免或者最小化“老龄化”的消极影响, 同时最大化可能的积极结果。其中, “选择”指老年员工因资源限制, 选择适合的工作目标与任务, 例如, 老年人倾向选择与亲密伙伴保持联系而不是建立新的社会关系。“补偿”是指当老年员工面对资源损失或目标路径受阻时, 通过替代性过程或手段完成任务, 例如, 在解决新问题时寻求他人帮助(Zacher & Frese, 2011)。“优化”是指老年员工通过对自身资源的分配安置与精细加工, 提高个体的适应能力以实现重要的目标, 例如, 通过体育锻炼改善身体机能(Zacher & Frese, 2011)。由此得知, 老年员工要想在资源受限的情况下实现工作中成功老龄化, 需要通过两方面目标实现, 一是“适应”, 二是“发展”, 前者是老年员工适应身体、思想、自我和环境挑战的一般能力, 后者是老年员工应付衰退, 积极发展自己, 并通过创造环境实现个人目标的能力(Featherman, Smith, & Peterson, 1990; Ouwehand, de Ridder, & Bensing, 2007)。基于上述理论, Kooij 等(2015)指出老年员工在应对年龄增长变化时, 有着三种独特的工作重塑形式, 分别是适应性工作重塑、发展性工作重塑和应用性工作重塑。通过这三种工作重塑, 老年员工能够有效地管控老龄化过程中的“衰退性变化”, 增加成长性资源, 充分地利用现有的手段和资源, 最终实现工作中成功老龄化。下面将分别解析这三种工作重塑方式。

适应性工作重塑(Accommodative crafting), 即减少阻碍性工作要求, 增加社会性工作资源, 前者可以通过降低工作负荷, 减少不擅长的工作任务等方式实现, 后者可以通过寻求帮助等方式实现, 如 Binnewies, Ohly 和 Niessen (2008)指出老年员工从同事和领导获取的社会支持, 能够促进其工作中的创造性。适应性工作重塑与老年员工管控资源损失的工作重塑活动有关。随着年龄的增长, 老年员工的储备资源减少, 生理、心理和社会领域中的损失增加(Zacher, 2015), 他们可以通过适应性工作重塑有效地管控资源的损失, 维持工作要求−资源之间的平衡, 从而最小化“老化”所带来的消极影响。

发展性工作重塑(Developmental crafting), 即增加自身所拥有的结构性工作资源和挑战性工作要求, 前者可以通过寻找新的发展机会, 学习新技能、新知识的方式促进个体发展, 后者强调重新定义自己的工作目标, 主动承担额外的工作任务等。如 Robson 和 Hansson (2007)提出, 老年员工的技能拓展策略(例如承担自己工作专长以外的工作、接受新的工作项目等)与其感知到的工作中的成功有正向关系。因此, 发展性工作重塑与促进成长的工作重塑活动有关。基于已有研究可知, 随着年龄的增长, 老年员工会面临资源损失, 但他们的言语理解能力、判断力以及已有技能等晶体智力整体处于发展状态(Zacher, 2015)。在此基础上, 老年员工通过发展性工作重塑行为能够有效地增加自身的工作资源, 促进产生积极的工作结果。

应用性工作重塑(Utilization crafting), 即充分地利用自己当前所拥有的各种资源进行重塑, 将主要精力放到自己感兴趣、擅长的工作等(Kooij et al., 2015)。在已有工作资源逐渐丧失, 新工作资源尚未形成的情况下, 将有限资源的效用发挥到最大化, 是老年员工避免消极结果, 最大化积极结果的恰当选择之一(Kanfer & Ackerman, 2004)。从毕生发展的资源理论来看, 随着年龄的增长, 能够分配给工作中发展目标的资源逐渐减少, 更多的资源会用于个体状态的保持(Ebner, Freund, & Baltes, 2006), 这种重塑方式的独特性在于, 老年员工在多年工作中积累的丰富经验、专业技能、社会关系等宝贵资源, 能够通过重新组合、优化配置、精细利用等手段得到充分利用, 以维持良好的工作状态。如, Robson 和 Hansson (2007)提出, 老年员工可以通过指导同事的方式保持原有的工作知识和技能, 用擅长的方式进行职业管理, 从而促进工作中成功老龄化。总之, 老年员工的应用性工作重塑与提高其现有资源使用效率的活动有关, 在此基础上, 进而最大程度地满足工作要求, 完成工作任务, 实现工作目标。

5　老骥伏枥：工作重塑如何促进工作中成功老龄化

为了应对老龄化带来的消极影响, 老年员工会主动地建构自身和工作环境。在以往研究中, 我们至少能找到两类研究证据支持上述观点。一

是来自毕生发展心理学的研究，老年员工会采用行为调节策略来塑造自身环境，以适应与年龄相关的变化(如生理、心理、社会的变化) (Wahl, Iwarsson, & Oswald, 2012)。二是来自组织行为学的研究表明，老年员工会采取主动性工作行为(proactive work behavior)适应未来的变化(Ng & Feldman, 2013; Grant & Ashford, 2008)。而工作重塑既是一种行为调节策略，又是一种主动性工作行为。由此我们可以推断：工作重塑是老年员工发挥主动性、促进工作中成功老龄化的一个关键策略。

从毕生发展的角度来看，随着年龄增长，老年员工在身体状况、工作状态、工作能力、人–职匹配等方面会发生动态变化。例如，员工的身体条件和工作发展动机会下降，但其内在的工作动机与晶体智力会逐渐增加(Kooij et al., 2015)。Warr (1993)发现，当工作要求较高的信息加工能力时，老年员工的工作绩效会更差。此外，相比于年轻员工，老年员工更容易受到工作不安全感的影响(Mauno, Ruokolainen, & Kinnunen, 2013)，更可能出现职业发展停滞，即出现“职业生涯高原”或“职业天花板”现象(Armstrong-Stassen, 2008)。此时，老年员工会采取一些行为调节策略和主动性行为来应对。例如，Weigl, Müller, Hornung, Zacher 和 Angerer (2013)针对老年护理人员的研究表明，使用 SOC 策略时，医院中的老年护士报告的健康问题显著减少且工作能力与年轻同事大致相同。工作中成功老龄化涉及将工作调整到个体想要并且仍然能够做到的事情上。Zacher 和 Kooij (2017)认为，由于与年龄有关的人际信任增加以及冲突关系减少，老年员工更愿意表达自己的想法和建议，更可能说服他人或向他人求助，即更加擅长通过关系重塑来促进人–岗匹配。因此，通过工作重塑，老年员工能根据与年龄相关的资源变化来调适或重构工作要求，以平衡工作要求与个体资源，提升人–职匹配和工作动机(Kanfer, Beier, & Ackerman, 2013)，重新燃起工作兴趣和热情，进而实现工作中成功老龄化。

从工作中老龄化角度来看，尽管老年群体的工作动机和能力变化总体呈现衰退的趋势，但个体间的差异却随年龄而扩大，存在一些老年员工的工作能力和热情依然高涨，组织依然倚重他们。因此，组织很难对老年员工采取“一刀切”、“标准化”的培训发展和人力资源管理政策(Bal et al., 2012)。而工作重塑行为是“个体化”、“个性化”、“自下而上”和“自发产生”的，这些特征正好有助于解决老年员工的人力资源管理难题(Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer, & Weigl, 2010)。另外，由于老年员工拥有丰富的工作经验，对自身能力、需求、动机和工作任务要求有着较为深刻的理解(Sanders & McCready, 2009)，个体(个性)化取向的工作重塑可能是老年员工应对与年龄相关变化最切实可行的途径。例如，Kooij, van Woerkom, Wilkenloh, Dorenbosch 和 Denissen (2017)通过对不同年龄的员工进行工作重塑干预发现，老年员工相较于年轻员工会表现出更高水平的“优势重塑”，进而促进人–岗匹配。这一结果符合生命周期发展理论的“成熟原则”，即老年员工更加了解自己的优势和弱势，因此在工作重塑中会变得更加主动、自信和自控。从资源的保存与再生角度来看，工作重塑包含了对工作资源和个体资源的重新组合与配置(胡睿玲，田喜洲，2016)，老年员工能够通过这种自发的行为提升他们的工作动机，适应工作能力的变化，更好地使个体资源与工作需求相匹配，从而维持人–环境的匹配和资源的有效管理，以促进工作中成功老龄化。受 Zacher (2015)提出的主动性行为视角下工作中成功老龄化理论框架的启发，在整合工作重塑与工作中成功老龄化两方面理论和文献的基础上，我们提出了工作重塑对工作中成功老龄化的作用机制模型，如图 2 所示。

在上述模型中，老年员工的工作重塑行为直接或者间接地(通过改善人–环境匹配、有效的资源管理)作用于与年龄相关的工作结果(即老年员工的工作中成功老龄化)。考虑到老年群体的特殊性，需要对 Kooij 等(2015)所提出的老年员工的工作重塑行为进行实证研究。在选定工作中成功老龄化的标准时，我们兼顾了主观与客观两方面的工作结果，一是符合老年学与毕生心理学的要求(Zacher, 2015)，二是考虑到组织和个人的工作需求。主观工作结果包括工作动机、工作态度、职业发展、工作幸福感，客观工作结果包括可他评的工作能力、工作绩效和职业健康等。

老年员工工作重塑行为与人–环境匹配/资源的有效管理、工作结果之间的关系，会受到来自个体或者情境因素的影响，即调节变量。在个体

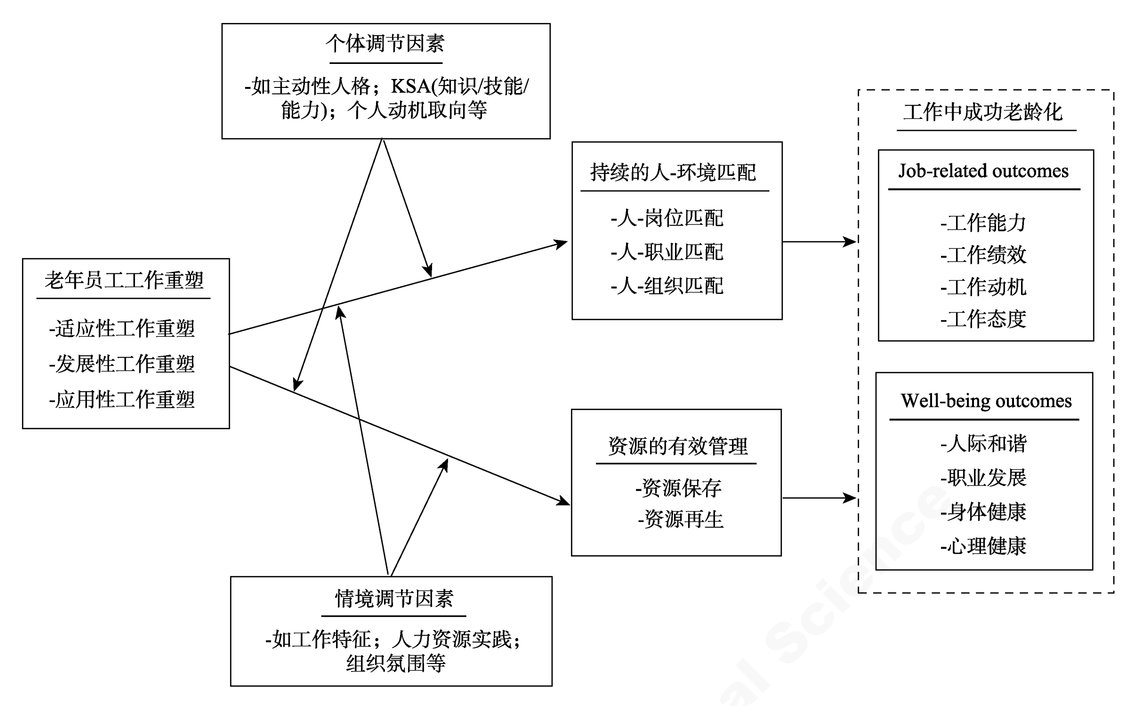


图 2　工作重塑对工作中成功老龄化的作用机制

因素方面，有研究发现拥有主动性人格的个体更可能产生工作重塑行为，进而会影响到员工的工作投入、工作绩效和幸福感(Bakker, Tims, & Derks, 2012; Plomp et al., 2016)。老年员工不是环境被动的接受者，我们认为老年员工的主动性人格特质同样会影响到其工作重塑与工作结果之间的关系。Wong 和 Tetrick (2017)认为，技能的缺乏会影响老年员工在工作中的表现，最终导致人−职的不匹配。因此，在上述关系中还需考虑老年员工与工作相关的知识、技能和能力水平的影响。另外，随着老年员工年龄增长，资源的减少使得他们愿意通过工作重塑达到他们想要的工作结果，这其中工作动机也起着很大的作用(Wong & Tetrick, 2017)，而工作动机也会随年龄发生变化(Kooij et al., 2011)，因此不可忽视老年员工个人工作动机取向的调节作用。

在情境因素方面，Rudolph, Katz, Lavigne 和 Zacher (2017)采用元分析发现，工作特征(如工作自主性、工作量)会影响到个体的工作重塑行为，进而影响员工的工作态度、职业幸福感等。Wong 和 Tetrick (2017)认为，缺乏挑战性的工作会让老年员工感知到与年轻员工在胜任力上的差距，进而难以唤醒其内在工作动机，并最终影响到他们的工作重塑行为。再有，来自组织层面的因素会影响老年员工的人与环境的再匹配和资源管理。研究表明，来自组织的培训资源会对老年员工的自我效能感产生积极影响(Maurer & Tarulli, 1996)，组织的人力资源实践能够促使老年员工有效展开 SOC 策略(Taneva & Arnold, 2017)，从而促进工作绩效达到工作中成功老龄化。除此以外，组织氛围和个体感知到的组织支持等也会在工作重塑与工作结果之间起到作用，如组织中的年龄歧视会对老年员工的工作态度和幸福感造成消极影响，甚至导致离职行为(von Hippel, Kalokerinos, & Henry, 2013)。Cheng, Chen, Teng 和 Yen (2016)在对导游群体进行研究时发现，个体所感知的组织支持会对工作重塑与工作满意度、组织承诺和工作绩效之间的关系产生影响。

目前，在国内外研究文献中，基于工作重塑视角考察工作中成功老龄化过程的实证研究还十分罕见，并且职业生涯中晚期的工作重塑也不同于一般的工作重塑，本模型框架首次从主动性行为的角度，提出了老年员工的工作重塑对工作中成功老龄化的作用机制，并且根据已有研究纳入了一些合理的影响因素，未来需对此模型框架进行实证考察。

6 总结与展望

工作中成功老龄化这一新兴概念是在劳动力老龄化的趋势和工作要求不断变化的背景下产生的，它能为分析老年员工可持续工作的驱动因素和过程提供一个研究框架。

首先，对工作中成功老龄化概念的探讨能够纠正社会对于老年劳动力的偏见认知，让人们意识到年长员工的优势和价值以及老年人对于发展的需要，这有助于组织和个人对于未来工作的发展持积极态度，组织应制定激励年长员工积极工作的人力资源政策，个人也能够采取积极的应对策略从而发挥自我价值，体验活力和幸福感。进一步来讲，在我国正实施延迟退休政策和劳动力老龄化趋势的背景下，进一步开发年长员工的工作价值，充分利用老龄化的人力资源能够解决社会老龄化问题带来的严重危机，这启示我国社会应大力开展老年教育工作，帮助他们发掘自身的潜力，并且应为老年群体设立更多适合的、吸引人的工作和志愿岗位，鼓励他们延迟退休或选择退休后再就业，为老年人价值实现提供平台和机会是我国社会需要大力关注的，社会养老的压力或许可以通过开发老年人力资源本身得以缓解，老年人口红利的释放需要更优的政策支持和更良好的社会氛围。

工作中成功老龄化既是生涯晚期职业成功的标准，也应是组织管理老年人力资源的重要目标。一些老年员工多年从事同一份工作而导致他们失去了工作的乐趣，抑或随着年龄增长，不佳的身体状况影响其在工作中的发挥。面对这些情况，工作重塑作为员工的一种自下而上的主动改变行为，体现了老年员工的积极性和可塑性，能够帮助他们维持较好的工作动机和工作能力，达到工作中成功老龄化。因此，从工作重塑的角度考察老年员工的成功老龄化具有重要的理论和实践意义，但以往的实证研究还十分缺乏，未来需要大力研究。为此，我们提出以下相关的重要研究问题，以指引和启发未来的研究方向。

6.1 工作中成功老龄化的概念争议

什么是工作中成功老龄化？作为一个新近出现的理论概念，在实证研究中必须基于统一界定并实现可操作化。相比较而言，Zacher 和 Kooij 有关工作中成功老龄化的观点存在以下不同：其一，Zacher 对于工作中成功老龄化的界定和标准较为“苛刻”，按此标准，工作中成功老龄化可能只是少数人的事情，绝大部分人在工作中难以实现成功老龄化；而 Kooij 对工作中成功老龄化的界定更加“宽松”，具有人群普适性和灵活性，即大部分人都可以实现。其二，Zacher 对工作中成功老龄化的界定涉及到人际之间的比较(“比大部分同龄人优秀”)，是基于“择优”的视角，这在实证研究中较难量化和操作；而 Kooij 对工作中成功老龄化的界定，仅仅涉及跟个体自身发展相比较(“跟过去的自己相比”)，是基于“维持”的视角，在实证研究中进行量化操作可能较为简单，比如可以采用个体知觉的方式进行自评或他评。其三，Zacher 对工作中成功老龄化的观点，提示组织仅需要关注部分“明星式”的老年员工；而 Kooij 对工作中成功老龄化的观点，有助于大部分个人和组织对老龄人力资源的整体性开发。综上，Kooij 对工作中成功老龄化的界定更加具有普适性、可操作性和全局性，指出大部分老年员工都可以实现自身的工作中成功老龄化，是更加积极的视角。从我国国情出发，老年人力资源开发是一份民生事业，事关亿万人民福祉，如果仅关注于老年人群中的佼佼者，显然不符合国家发展全局。但在实际研究中，采用 Zacher 的观点对少数“明星”老年员工进行研究也非常有其实际应用价值，探究他们之所以区别于一般老年员工的“秘诀”，可能有助于提升老年员工整个群体的工作幸福感。未来研究应首先明确目标研究群体，然后采用合适的概念界定。

6.2 工作中成功老龄化的标准与测度

除概念界定外，实证研究中还面临工作中成功老龄化如何衡量和测定的问题。目前国内尚未开展相关的实证研究，而国外学者提出的衡量标准也缺乏一致结论和实证检验。由于文化、社会经济发展状况的差异，我们认为中西方关注的工作中成功老龄化标准可能会有所不同。譬如，由于独特的历史文化背景，与西方国家崇尚“个人主义”不同，中国人更崇尚“集体主义”、“尊重老年人”，重人情、讲关系、崇尚代际传承是中国的特色。这可能导致在对中国老年员工的工作中成功老龄化进行衡量时，要兼顾对中国国情的考量。因此，直接采用国外学者开发的测量工具不一定合适，有必要基于中国背景开发本土化的测量工

具。我们认为, 工作中成功老龄化的衡量标准需考虑以下几点: (1)必须与年龄相关, 即为"年龄敏感性"的工作结果变量; (2)必须与工作和组织相关, 同时被员工个人和组织所重视; (3)既要有客观指标, 也应有主观指标; (4)要考量本土文化和中国国情。一个可行的做法是, 未来研究者可以构建综合性、多元化衡量指标, 既包括较为客观的标准, 如工作能力、工作绩效、人际关系、客观职业成功、身体健康等, 也包括较为主观的标准, 如工作动机、工作幸福感、主观职业成功、职业心理健康等, 并在此基础上编制本土化的测量工具。但无论选择何种指标, 都离不开对 "择优"还是"维持"的考量, 即概念界定是开发测量工具的前提。

6.3　老年员工工作重塑的行为识别与测量

目前国内对工作重塑的实证研究刚起步, 主要基于国外概念、理论和测量工具(尹奎, 孙健敏, 徐贯英, 2016), 而国外专门针对老年员工工作重塑的研究也比较缺乏。由于与年龄增长相关的变化(如生理机能、认知能力、动机与情绪等)以及生涯发展阶段的特殊性, 员工在职业生涯早期进行工作重塑更可能是为了创造更具激励性的工作, 而在职业生涯后期, 老年员工进行工作重塑更可能是为了应对生理、心理能力的日益下降, 或给下一代传递知识技能等, 目的不同可能导致重塑的方式会有所差异。因此, 青年员工的工作重塑不一定适用于老年员工(Kanfer & Ackerman, 2004; Kooij et al., 2015)。再者, 由于中西文化与工作价值观的差异, 中国员工的工作重塑可能也不同于西方, 比如中国人可能更重视关系重塑, 对任务重塑和认知重塑的方式和内容也可能与西方不同(Laurence, 2010; 张春雨, 韦嘉, 陈谢平, 张进辅, 2012; 胡睿玲, 田喜洲, 2015)。因此, 未来研究需要探索适合中国老年员工的工作重塑行为和测量工具。

6.4　工作重塑对工作中成功老龄化的中介及调节机制

对变量间中介机制的探讨。在理论上, 作为一种特殊的主动性职业行为, 工作重塑能促进老年员工的职业发展和工作中成功老龄化, 但目前国内外还缺乏实证研究证据。因此, 未来研究者们需要解答两个问题: 第一, 工作重塑是否能促进工作中成功老龄化? 具体而言, 未来研究者们需要确保老年员工的工作重塑与其相关工作结果变量(比如工作能力、工作绩效、工作动机、职业发展、职业健康、工作幸福感等)之间的因果关系, 见图 2; 第二, 工作重塑如何促进工作中成功老龄化? 需要考察其作用机制, 特别是"人-环境匹配"和"资源管理"的中介作用。此外, 未来研究者们还应深入考察不同类型的工作重塑是如何促进工作中成功老龄化的不同结果变量? 以及探究不同类型工作重塑方式对某一工作中成功老龄化结果变量的影响差异, 例如, 研究者可以通过优势比较的方法, 深入探究不同方式的工作重塑对某个工作中成功老龄化结果变量的相对解释力度。最后, 深入探究工作重塑与工作中成功老龄化的中介机制, 例如, 对于老年员工而言, 通过工作重塑是否能够丰富其工作资源, 从而带来积极的工作结果? 另外, 不同类型的工作重塑对中介机制产生的不同影响, 是否会进一步对工作结果产生不同效果等问题, 都有待实证探究。

对变量间调节机制的探讨。工作中成功老龄化是年龄因素、资源因素、个体特征与工作环境交互作用的过程(Zacher, 2015)。老年员工的人-环境匹配、资源保持及工作结果会受多种因素的交互影响, 因此需要探索工作重塑对工作中成功老龄化影响的调节变量。其一, 个体因素。包括老年员工的年龄、知识、技能和能力等个人资源以及其他个体特征, 譬如, Russell, Ferris, Thompson 和 Sikora (2016)通过理论推导提出, 个体的政治技能水平可能会对工作重塑与某些工作中成功老龄化结果变量(如工作绩效、工作幸福感等)之间的关系产生影响, 具体而言, 高政治技能水平的员工能够更好地利用组织中的关系网络, 以此获得更多来自上级、同事的支持, 进而增加自身的工作资源, 从而强化工作重塑对工作中成功老龄化结果变量的影响; 其二, 情境因素。如工作特征(工作自主性、技能多样性、工作反馈、任务重要性、任务复杂性等), 组织提供给年长员工职业发展的支持政策, 组织内的年龄多样性和歧视氛围等。调节机制是组织采取具体措施首先关心的问题, 相关研究应更具实际应用性。

6.5　促进工作中成功老龄化的年长员工工作重塑的干预方法

在系统深入探索工作重塑对工作中成功老龄化的作用机理, 并获得可靠的研究结论的基础上, 未来还需要进一步地开展干预研究, 探索能有效

促进工作中成功老龄化的工作重塑干预技术与方案。根据已有的工作重塑研究可知，对员工进行恰当的工作重塑干预能够对员工产生积极影响，例如 van den Heuvel, Demerouti 和 Peeters (2015) 以荷兰警察为被试的研究发现，员工的工作资源、自我效能感以及主观幸福感在工作重塑干预前后会发生明显的积极变化。为此，本文认为，在证明工作重塑对工作中成功老龄化的积极效应后，深入研究如何对工作重塑进行合理的运用更为重要，干预研究对于理论研究和实践指导都有重要的意义。理论方面，干预研究能够验证和深化前期的理论和实证研究结果，为之提供可靠的“改变”证据；实践方面，干预研究也能为如何促进老龄人力资源管理实践与应用做出贡献。例如，有研究者指出，由于工作重塑是员工从个人利益出发的主动性行为，其最初目的不能保证与组织目标相匹配，这可能会给组织带来不良影响。这时，组织可以通过相关的干预有意识地引导员工的重塑目标，使其与组织目标一致。

参考文献

胡睿玲，田喜洲. (2015). 重构工作身份与意义——工作重塑研究述评. *外国经济与管理, 37*(10), 69–81.

田启涛，关浩光. (2017). 工作设计革命：工作重塑的研究进展及展望. *中国人力资源开发, 3*, 6–17.

王忠军，温琳，龙立荣. (2015). 无边界职业生涯研究：二十年回顾与展望. *心理科学, 38*(1), 243–248.

尹奎，孙健敏，徐贯英. (2016). 工作重塑对工作投入的影响:基于优势比较分析方法. *商业经济与管理*, (8), 24–33.

张春雨，韦嘉，陈谢平，张进辅. (2012). 工作设计的新视角:员工的工作重塑. *心理科学进展, 20*(8), 1305−1313.

Armstrong-Stassen, M. (2008). Factors associated with job content plateauing among older workers. *Career Development International, 13*(7), 594–613.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (2001). The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. Oxford University Press on Demand.

Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1542–1556.

Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations, 65*(10), 1359–1378.

Bal, P. M., De Jong, S. B., Jansen, P. G., & Bakker, A. B. (2012). Motivating employees to work beyond retirement: A multi-level study of the role of I-deals and unit climate. *Journal of Management Studies, 49*(2), 306–331.

Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). “Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation” in Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences. New York: Cambridge University Press, 1–34.

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved form the website of Positive Organizational Scholarship on April 15, 1–8.

Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science, 21*(5), 973–994.

Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2-3), 158–186.

Binnewies, C., Ohly, S., & Niessen, C. (2008). Age and creativity at work: The interplay between job resources, age and idea creativity. *Journal of Managerial Psychology, 23*(4), 438–457.

Bos, J. T., Donders, N. C. G. M., Schouteten, R. L. J., & van der Gulden, J. W. J. (2013). Age as a moderator in the relationship between work-related characteristics, job dissatisfaction and need for recovery. *Ergonomics, 56*(6), 992–1005.

Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior, 69*(1), 30–47.

Carstensen, L. L. (1992). Social and emotional patterns in adulthood: Support for socioemotional selectivity theory. *Psychology and Aging, 7*(3), 331–338.

Carstensen, L. L. (1995). Evidence for a life-span theory of socioemotional selectivity. *Current Directions in Psychological Science, 4*(5), 151–156.

Charles, S. T., & Carstensen, L. L. (2010). Social and emotional aging. *Annual Review of Psychology, 61*, 383–409.

Cheng, J. C., Chen, C. Y., Teng, H. Y., & Yen, C. H. (2016). Tour leaders’ job crafting and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support. *Tourism Management Perspectives, 20*, 19–29.

Costa, G., & Sartori, S. (2007). Ageing, working hours and work ability. *Ergonomics, 50*(11), 1914–1930.

de Beer, L. T., Tims, M., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African*

Journal of Economic and Management Sciences, 19(3), 400–412.

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior, 91*, 87–96.

Ebner, N. C., Freund, A. M., & Baltes, P. B. (2006). Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging, 21*(4), 664–678.

Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior, 24*(6), 689–708.

Enache, M., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2011). Career attitudes and subjective career success: Tackling gender differences. *Gender in management: An International Journal, 26*(3), 234–250.

Featherman, D. L., Smith, J., & Peterson, J. G. (1990). Successful aging in a post-retired society. Cambridge University Press.

Fried, Y., Grant, A. M., Levi, A. S., Hadani, M., & Slowik, L. H. (2007). Job design in temporal context: A career dynamics perspective. *Journal of Organizational Behavior, 28*(7), 911–927.

Gerli, F., Bonesso, S., & Pizzi, C. (2015). Boundaryless career and career success: The impact of emotional and social competencies. *Frontiers in Psychology, 6*, 1–17.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior, 28*, 3–34.

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 1–13.

Hedden, T., & Gabrieli, J. D. (2004). Insights into the ageing mind: a view from cognitive neuroscience. *Nature Reviews Neuroscience, 5*(2), 87–94.

Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2–3), 187–215.

Iqbal, Q. (2016). Job-crafting and organizational commitment: Person-job fit as moderator in banking sector of Pakistan. *International Journal of Management, Accounting and Economics, 3*(12), 837–851.

Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440–458.

Kanfer, R., Beier, M. E., & Ackerman, P. L. (2013). Goals and motivation related to work in later adulthood: An organizing framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(3), 253–264.

Kooij, D. T. (2015). Successful aging at work: The active role of employees. *Work, Aging and Retirement, 1*(4), 309–319.

Kooij, D. T., de Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 32*(2), 197–225.

Kooij, D. T., Tims, M., & Akkermans, J. (2017). The influence of future time perspective on work engagement and job performance: The role of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(1), 4–15.

Kooij, D. T., Tims, M., & Kanfer, R. (2015). Successful aging at work: The role of job crafting. In Aging workers and the employee-employer relationship (pp. 145–161). Springer, Cham.

Kooij, D. T., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person–job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology, 102*(6), 971–981.

Laurence, G. A. (2010). Workaholism and expansion and contraction oriented job crafting: The moderating effects of individual and contextual factors (Doctoral dissertation, Syracuse University).

Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal, 52*(6), 1169–1192.

Mauno, S., Ruokolainen, M., & Kinnunen, U. (2013). Does aging make employees more resilient to job stress? Age as a moderator in the job stressor–well-being relationship in three Finnish occupational samples. *Aging & Mental Health, 17*(4), 411–422.

Maurer, T. J., & Tarulli, B. A. (1996). Acceptance of peer/upward performance appraisal systems: Role of work context factors and beliefs about managers' development capability. *Human Resource Management, 35*(2), 217–241.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 63*(3), 677–718.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2013). Age and innovation-related behavior: The joint moderating effects of supervisor undermining and proactive personality. *Journal of Organizational Behavior, 34*(5), 583–606.

Nielsen, K., Antino, M., Sanz-Vergel, A., & Rodríguez- Muñoz, A. (2017). Validating the Job Crafting Questionnaire (JCRQ): A multi-method and multi-sample study. *Work & Stress, 31*(1), 82–99.

Ouwehand, C., de Ridder, D. T., & Bensing, J. M. (2007). A review of successful aging models: Proposing proactive coping as an important additional strategy. *Clinical Psychology Review, 27*(8), 873–884.

Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 636–652.

Phillips, D. R., & Sui, O. (2012). Global aging and aging workers. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.), The Oxford handbook of work and aging (pp. 11–32). New York: Oxford University Press.

Plomp, J., Tims, M., Akkermans, J., Khapova, S. N., Jansen, P. G., & Bakker, A. B. (2016). Career competencies and job crafting: How proactive employees influence their well-being. *Career Development International, 21*(6), 587–602.

Robson, S. M., & Hansson, R. O. (2007). Strategic self development for successful aging at work. *The International Journal of Aging and Human Development, 64*(4), 331–359.

Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 102*, 112–138.

Russell, Z. A., Ferris, G. R., Thompson, K. W., & Sikora, D. M. (2016). Overqualified human resources, career development experiences, and work outcomes: Leveraging an underutilized resource with political skill. *Human Resource Management Review, 26*(2), 125–135.

Salthouse, T. A. (2004). Localizing age-related individual differences in a hierarchical structure. *Intelligence, 32*(6), 541–561.

Sanders, M. J., & McCready, J. (2009). A qualitative study of two older workers' adaptation to physically demanding work. *Work, 32*(2), 111–122.

Schein, E. H. (1978). Career dynamics: Matching individual and organizational needs (Vol. 6834). Addison Wesley Publishing Company.

Shultz, K. S., Wang, M., Crimmins, E. M., & Fisher, G. G. (2010). Age differences in the demand-control model of work stress: An examination of data from 15 European countries. *Journal of Applied Gerontology, 29*(1), 21–47.

Shusha, A. (2014). The effects of job crafting on organizational citizenship behavior: Evidence from Egyptian medical centers. *International Business Research, 7*(6), 140–149.

Stamov-Roßnagel, C., & Biemann, T. (2012). Ageing and work motivation: A task-level perspective. *Journal of Managerial Psychology, 27*(5), 459–478.

Super, D. E. (1953). A theory of vocational development. *American Psychologist, 8*(5), 185–190.

Taneva, S. K., & Arnold, J. (2017). Thriving, surviving and performing in late career: A mixed-method study of pathways to successful aging in organizations. *Work, Aging and Retirement, 4*(2), 189–212.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 173–186.

Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior, 92*, 44–53.

Travaglianti, F., Babic, A., & Hansez, I. (2016). The role of work-related needs in the relationship between job crafting, burnout and engagement. *SA Journal of Industrial Psychology, 42*(1), 1–13.

Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review, 2*(4), 340–360.

van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*(3), 511–532.

van den Oetelaar, A. (2011). Job crafting and age: A qualitative research study on how the job crafting motives of older and younger workers differ for the types of job crafting practices they use. (Unpublished master's thesis). Tilburg University.

van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management, 56*(1), 51–67.

von Hippel, C., Kalokerinos, E. K., & Henry, J. D. (2013). Stereotype threat among older employees: Relationship with job attitudes and turnover intentions. *Psychology and Aging, 28*(1), 17–27.

Wahl, H. W., Iwarsson, S., & Oswald, F. (2012). Aging well and the environment: Toward an integrative model and research agenda for the future. *The Gerontologist, 52*(3), 306–316.

Warr, P. (1993). In what circumstances does job performance vary with ages? *The European Work and Organizational Psychologist, 3*(3), 237–249.

Weigl, M., Müller, A., Hornung, S., Zacher, H., & Angerer, P. (2013). The moderating effects of job control and selection, optimization, and compensation strategies on the age-work ability relationship. *Journal of Organizational*

Behavior, 34(5), 607–628.
Wong, C. M., & Tetrick, L. E. (2017). Job crafting: Older workers' mechanism for maintaining person-job fit. *Frontiers in Psychology, 8*, 1–12.
Wrzesniewski, A., Berg, J. M., & Dutton, J. E. (2010). Managing yourself: Turn the job you have into the job you want. *Harvard Business Review, 88*(6), 114–117.
Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179–201.
Yeung, D. Y., & Fung, H. H. (2009). Aging and work: How do SOC strategies contribute to job performance across adulthood? *Psychology and Aging, 24*(4), 927–940.
Zacher, H. (2015). Successful aging at work. *Work, Aging and Retirement, 1*(1), 4–25.
Zacher, H., & Kooij, D. T. A. M. (2017). Aging and proactivity. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.), Proactivity in organizations (pp. 258-294). New York: Taylor & Francis/Routledge.
Zacher, H., & Frese, M. (2011). Maintaining a focus on opportunities at work: The interplay between age, job complexity, and the use of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Organizational Behavior, 32*(2), 291–318.

Job crafting in late career stage and successful aging at work

WANG Zhongjun[1]; ZHANG Liyao[1]; YANG Yinyin[1]; WANG Renhua[1]; PENG Yisheng[2]
([1] *School of Psychology, Central China Normal University; Key Laboratory of Adolescent Cyberpsychology and Behavior, Ministry of Education; Key Laboratory of Human Development and Mental Health of Hubei Province, Wuhan* 430079, *China*)
([2] *Department of Psychology, Hofstra University, New York* 11549, *USA*)

Abstract: As the world's population is increasingly aging, the proportion of older workers in the labor force continues to increase. The successful aging at work adopts a positive perspective to understand the aging process at work. It points out that older employees not only can adapt well to the changes of themselves and work, but also can continuously contributes to the organization, which can help ease the challenges posed by the aging workforce and the shortage of young labor force. Job crafting involves proactive behaviors at work. By interacting with individual and environmental factors, it can effectively help older employees secure sustainable person-environment fit, manage resources effectively, and adapt to aging and work-related changes. Job crafting can lead to many positive work outcomes in the late career stage, and thus ultimately help older workers age successfully at work. It is recommended that future research should pay attention to the conceptualization and measurement of successful aging at work and job crafting, based on which researchers could further investigate the effect of job crafting on employees' successful aging at work and the underlying mechanisms. Intervention studies on job crafting and successful aging at work are also recommended.

Key words: older employees; successful aging at work; job crafting; aging